

# Stratégie d'entreprise

## Analyser l'environnement stratégique des entreprises

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	2
<b>Pourquoi analyser l'environnement externe d'une entreprise ?</b> .....	2
<b>Quelles sont les grandes tendances contemporaines qui influencent la stratégie des entreprises ?</b> .....	3
La Mondialisation .....	3
La RSE .....	3
L'innovation .....	4
L'hyper concurrence .....	4
<b>Les strates de l'environnement externe des entreprises</b> .....	5
Le macro environnement.....	5
L'industrie .....	5
Les groupes stratégiques.....	5
<b>Quels sont les principaux outils d'analyse de l'environnement stratégique externe des entreprises ?</b> .....	6
<b>Conclusion</b> .....	6
<b>Références</b> .....	7

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur l'analyse de l'environnement stratégique des entreprises.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce qu'est l'environnement stratégique externe d'une entreprise et de connaître les différents outils d'analyse de l'environnement.

Le cours est structuré en 4 parties spécifiques.

Nous verrons tout d'abord pourquoi il est important de s'intéresser à l'analyse de l'environnement externe pour une entreprise. Nous analyserons ensuite les grandes tendances contemporaines susceptibles d'influencer l'environnement stratégique. Dans un troisième temps, nous détaillerons les différentes strates de l'environnement externe des entreprises. Enfin, nous évoquerons les principaux outils d'analyse de l'environnement externe.

## Pourquoi analyser l'environnement externe d'une entreprise ?

Il est indispensable de bien connaître l'environnement concurrentiel des entreprises car il est particulièrement instable.

Bien connaître l'environnement concurrentiel permet donc de le maîtriser de manière à profiter des opportunités qu'il génère et de se protéger des menaces qu'il soulève.

Par exemple, en étant attentif à son environnement externe, l'entreprise pourra réagir face à une manœuvre agressive d'un de ses concurrents. Elle pourra chercher par exemple à développer un nouveau produit pour conserver ses parts de marchés. En étant attentif à son environnement externe, l'entreprise pourra également par exemple réagir plus rapidement et plus efficacement en cas de modification structurelle.

## Exemple

En analysant de manière très fine les conflits armés dans les territoires dans lesquels une entreprise intervient, elle pourra réagir et s'adapter de manière plus efficace. En étant attentif à son environnement externe, l'entreprise pourra également identifier de nouveaux marchés potentiels et chercher à s'y positionner. Elle pourra ainsi développer ses nouveaux marchés.

# Quelles sont les grandes tendances contemporaines qui influencent la stratégie des entreprises ?

Aujourd'hui, 4 dimensions spécifiques apparaissent primordiales. Elles évoluent rapidement et influencent de manière centrale les entreprises :

- La mondialisation ;
- La RSE ;
- L'innovation ;
- L'hyper concurrence.

## La Mondialisation

La mondialisation tout d'abord et la possibilité qu'ont les entreprises de se positionner sur de nouveaux marchés. La mondialisation est aujourd'hui assez largement incertaine. Elle est portée par l'ouverture de nombreux pays (Cuba, Liban, etc.) et un abaissement de certaines frontières administratives et réglementaires mais est dans le même temps remise en question par le protectionnisme et la montée du populisme dans certains pays (les USA avec l'élection de Trump, le Brexit, le Brésil avec Bolsonaro, Poutine, etc.). Ainsi, la mondialisation est à la fois source d'opportunités stratégiques (de nouveaux marchés, des relais de croissance) et source de menaces (concurrence accrue). Les dirigeants peuvent donc avoir du mal à décider quand, comment et où s'internationaliser.

On voit bien les conséquences très importantes du conflit entre l'Ukraine et la Russie qui bouleverse de très nombreux secteurs d'activités (aéronautique, agriculture, énergies, etc.). L'incertitude qui pèse sur ces secteurs pousse inévitablement à une guerre des prix et remet en question les positions concurrentielles.

## La RSE

Les entreprises sont également de plus en plus impactées par la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en raison notamment des pressions de la part de leurs parties prenantes (les consommateurs, la société, etc.) qui demandent à ce que les entreprises s'engagent plus explicitement sur le développement durable et une économie socialement responsable et plus vertueuse.

Cette grande tendance de fond, impose aux entreprises de prendre en compte simultanément l'économie, l'environnement et le social dans la conduite de leurs activités.

Cette tendance donne lieu à de nouvelles approches de la stratégie et de l'économie : économie circulaire, économie verte, écologie industrielle, etc.

Autant de nouvelles approches qui cherchent à développer des activités plus « écologiquement vertueuse » et moins consommatrices en énergies fossiles.

## L'innovation

L'innovation est l'un des moteurs fondamentaux de l'économie. Elle permet aux entreprises de rester compétitives, de mieux résister aux crises économiques, de répondre aux nouveaux besoins des clients, mais aussi de créer de nouveaux marchés. On observe des évolutions très rapides et très importantes dues aux innovations technologiques. Les cartes du jeu concurrentiel sont régulièrement redistribuées à la faveur des innovations technologiques.

### Exemple

Dans le secteur de la téléphonie mobile, on a vu par exemple totalement disparaître Blackberry à la faveur d'Apple et de Samsung qui maîtrisent la technologie smartphone digitale.

Les instabilités technologiques et les progrès constants invitent donc les chefs d'entreprises à être très attentif aux innovations des concurrents, mais aussi à stimuler leur propre innovation. L'innovation constitue en ce sens un enjeu majeur pour les entreprises.

## L'hyper concurrence

L'hyper concurrence correspond à l'évolution de la densité et de la temporalité de la concurrence. Dit autrement, c'est le fait qu'il y ait de plus en plus de concurrence et que ces concurrents sont de plus actifs, de plus en plus dynamiques, sortent très régulièrement et en continue de nouveaux produits ou de nouveaux services.

Cette hyper concurrence contraint donc les entreprises à se focaliser parfois sur le court terme pour concurrencer les autres entreprises et réagir à leurs mouvements stratégiques. Cela implique donc que les entreprises développent une vraie flexibilité de leur avantage concurrentiel qui est remis en question de manière très brutale par les concurrents.

# Les strates de l'environnement externe des entreprises

D'une manière générale, l'environnement peut être défini comme tout ce qui entoure un système.

L'environnement concurrentiel est donc l'ensemble des éléments qui influencent et qui affectent les entreprises et leurs performances.

L'environnement externe des organisations est constitué de trois dimensions : le macro environnement, l'industrie et les groupes stratégiques.

## Le macro environnement

C'est l'ensemble des facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique. On parlera alors du territoire de l'entreprise comme étant source d'opportunités stratégiques ou de contraintes stratégiques.

## L'industrie

On parle d'industrie ou de secteur d'activité, c'est la même chose. L'industrie pour une entreprise regroupe l'ensemble des organisations qui propose la même offre de biens ou de services. On parle d'industrie aéronautique pour regrouper les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des aéronefs (avions, hélicoptères, drones, etc.) et des équipements spécifiques associés (propulsion, systèmes de bord, etc.), on parle d'industrie agro-alimentaire qui regroupe l'ensemble des activités industrielles qui transforment des productions alimentaires issues de l'agriculture ou de la pêche en aliments industriels destinés essentiellement à la consommation humaine (secteur agroalimentaire).

## Les groupes stratégiques

Ce sont les organisations qui présentent des caractéristiques communes et adoptent des stratégies convergentes. Dans un même secteur d'activité, on va en effet retrouver des entreprises qui ont des stratégies relativement similaires, et d'autres qui mettent en place des actions stratégiques tout à fait différentes. Les groupes stratégiques renvoient donc aux positionnements stratégiques des entreprises.

L'analyse stratégique externe devra donc prendre en compte ces 3 dimensions pour positionner au mieux l'entreprise par rapport aux contraintes et aux opportunités qu'elles génèrent.

## Quels sont les principaux outils d'analyse de l'environnement stratégique externe des entreprises ?

L'environnement concurrentiel peut être appréhendé à travers 3 outils spécifiques : le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter ou une analyse des groupes stratégiques.

Chaque outil permettant d'analyser une dimension de l'environnement externe.

### **Le macro environnement peut être analysé à travers notamment le modèle PESTEL.**

L'analyse PESTEL est un outil s'intéressant à l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux. Il s'agit d'identifier les grandes tendances du macro environnement et de les classer en 6 catégories en fonction que ce sont des dimensions Politiques, Economiques, Sociales, Environnementales, Technologiques ou Légales.

### **L'industrie peut être analysée notamment à travers le modèle des 5 forces de Porter.**

Il permet de qualifier les forces qui structurent un secteur d'activité en déterminant en quoi elles peuvent limiter la capacité d'une entreprise à générer du profit.

**Les groupes stratégiques peuvent être appréhendés à partir d'une analyse des groupes stratégiques** qui permet de dresser une cartographie en positionnant les entreprises selon qu'elles mettent en œuvre des stratégies similaires ou non.

## Conclusion

D'une manière générale, l'environnement peut être défini comme tout ce qui entoure un système.

L'environnement concurrentiel est l'ensemble des influences qui affectent les entreprises et leurs performances.

L'environnement externe des organisations est constitué de trois dimensions qu'il est impératif de bien comprendre pour mieux les maîtriser et positionner l'entreprise de manière pertinente.

Ces 3 dimensions sont le macro environnement, le secteur d'activités et les groupes stratégiques. Les analyser permet de maximiser les chances de réussite de la stratégie des entreprises.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures